



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

DISCIPLINA: MONOGRAFIA

ÁREA: RECURSOS HUMANOS

A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SERPRO

JOANNA MAIA CARNEIRO DA CUNHA

RA: 2045127/0

PROFESSOR ORIENTADOR: Dr. ALANO NOGUEIRA MATIAS

BRASÍLIA, NOVEMBRO DE 2008.

JOANNA MAIA CARNEIRO DA CUNHA

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SERPRO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

BRASÍLIA, NOVEMBRO DE 2008.

JOANNA MAIA CARNEIRO DA CUNHA

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SERPRO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

Banca examinadora:

Prof.: Dr. ALANO NOGUEIRA MATIAS
Orientador

Prof (a). Carla Borges
Examinador (a)

Prof (a). Homero Reis
Examinador (a)

BRASÍLIA/DF, NOVEMBRO DE 2008.

Dedico esta monografia, aos meus pais, Wolmar e Maria Tereza, pois foram os grandes propulsores do meu sucesso.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me proporcionado grandes oportunidades.

Agradeço aos meus pais, Wolmar e Maria Tereza e a minha irmã, Luisa, por toda força e apoio nessa jornada.

Agradeço ao meu namorado, Mário, pela sua constante presença e apoio junto à minha monografia.

À minha amiga Fabiane, pois suas constantes correções e sugestões só acrescentaram em meu trabalho.

E agradeço também, ao professor Alano, que com sua presteza e conhecimento me possibilitou a realizar um melhor trabalho.

*“A administração é a arte de aplicar as
leis sem lesar os interesses”.*

HONORÉ DE BALZAC

RESUMO

Na década de 50, Eric Trist iniciou alguns estudos sobre qualidade de vida no trabalho, mas foi na década de 90 que este tema tomou uma abordagem mais ampla e de uma forma mais genérica. Porém, por se tratar de um assunto atual ele ainda não possui uma definição comum a todas as pessoas. Esta monografia procurou, por meio de uma pesquisa exploratória, analisar a motivação e a qualidade de vida no trabalho dos funcionários do SERPRO. O objetivo geral foi verificar se a qualidade de vida no trabalho pode gerar motivação nos funcionários do SERPRO. Conceituou-se motivação e qualidade de vida no trabalho, comparou-se os dois conceitos e entrevistaram-se alguns funcionários a fim de se conseguir relacionar teoria e prática. A metodologia utilizada foi de caráter exploratório e utilizou-se como técnicas de pesquisa a realização de entrevistas com funcionários da empresa. A entrevista foi composta de nove perguntas sobre os temas relacionados. Como embasamento teórico a monografia destaca alguns fatores importantes como conceitos de autores diferentes acerca dos temas QVT e Motivação, algumas teorias e modelos, além de uma comparação entre os dois temas. Na análise dos dados algumas considerações foram feitas e foi constatado que, para os funcionários do SERPRO, a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada à motivação. Assim, foi possível sugerir que por meio de um programa de qualidade de vida no trabalho, bem como uma interação maior entre o funcionário e a empresa, é possível que o funcionário se torne mais motivado e, assim, produza mais, aumentando sua auto-estima, sendo mais valorizado, e conseqüentemente, gerando maiores lucros para a empresa.

Palavras chaves: Qualidade de vida no trabalho, motivação e SERPRO.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 METODOLOGIA	10
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	12
3.1 Histórico De Qvt	12
3.2 Conceitos De Qualidade De Vida No Trabalho	14
3.4 Modelos De Qvt	16
3.5 Conceitos De Motivação	19
3.5.1 A Hierarquia Das Necessidades – Maslow	20
3.5.2 A Teoria X E Y De Mcgregor	21
4 ESTUDO DE CASO NO SERPRO	23
4.1 Serpro	23
4.2 Etapas Da Implantação Do Programa De Qvt No Serpro	24
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	26
6 CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	31
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	32
APÊNDICE B – ENTREVISTAS	33

1 INTRODUÇÃO

Transformações advindas da globalização e do crescimento acelerado da economia mundial repercutem nas organizações e empresas, o que gera uma maior cobrança do desempenho e atenção de funcionários, colaboradores, sócios e gerentes, em relação às suas metas. Adquirir a cultura de proporcionar condições adequadas a um melhor desempenho dos funcionários possibilita uma melhor execução das funções e gera, assim, como consequência, um maior aproveitamento do potencial humano, que motivado pela segurança e qualidade mínimas no trabalho apresentam melhor rendimento.

Dessa forma, a motivação e qualidade de vida no trabalho passam a ser fatores relevantes no âmbito organizacional.

É então abordado o seguinte tema na monografia em questão: motivação e qualidade de vida no trabalho, com análise de sua influência na motivação dos funcionários do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO.

Apresentado o tema e sua delimitação, o trabalho visa responder a seguinte questão: a qualidade de vida no trabalho pode gerar motivação nos funcionários do SERPRO?

O estudo tem o objetivo de identificar se a qualidade de vida no trabalho pode gerar motivação nos funcionários do SERPRO.

Portanto, a monografia tem por finalidade, por intermédio de pesquisas e dos resultados obtidos, verificar, junto à pesquisas bibliográficas, os conceitos de qualidade de vida no trabalho e motivação, descrever os fatores da motivação e relacionar qualidade de vida no trabalho com os fatores motivacionais.

A escolha por esse tema deveu-se à sua relação com a área de recursos humanos, que estuda as pessoas na organização, estas, consideradas o grande patrimônio das empresas.

O tema tem relevância no mundo acadêmico, pois os estudantes de administração, como futuros empresários e gestores de organizações, necessitam adquirir conhecimentos que possibilitem a gestão das relações interpessoais, bem como a motivação dos funcionários, de forma a responder satisfatoriamente aos processos internos.

No âmbito social percebe-se a ligação com tema, uma vez que os gestores e empresários necessitam de conhecimento suficiente para que proporcionem, em suas empresas, um melhor ambiente de trabalho, gerando assim uma maior

produção, a fim de que seus funcionários possam usufruir melhores condições de vida e trabalho. Assim, o estudo proporcionará a identificação de ferramentas capazes de gerar e motivar a mudança do ambiente organizacional, proporcionado assim, uma maior qualidade de vida no trabalho.

A presente monografia foi composta por cinco fases, sendo a primeira delas, a delimitação do tema, seu problema, objetivos e justificativa. Já a segunda, consistiu no desenvolvimento do embasamento teórico, com a definição de qualidade de vida no trabalho e motivação. A terceira fase foi formada pelo estudo de caso, por meio da realização de uma entrevista com alguns funcionários do SERPRO, o histórico da empresa e suas características. Já na quarta fase foi desenvolvida a análise dos dados das entrevistas comparando, assim, com as teorias. E por fim, na quinta fase foi mostrada a conclusão da monografia por intermédio do alcance dos objetivos.

2 METODOLOGIA

Durante a elaboração do trabalho, foram utilizados métodos e técnicas de pesquisa, além de uma exploração bibliográfica acerca do tema.

Há mais ou menos 10 anos, o programa de qualidade de vida no trabalho vem se tornando um assunto mais discutido nas empresas, onde, até então, o homem não era visto como prioridade. Foi constatado que a partir da implantação do programa, foram reduzidos custos de dispensa médica, faltas, alguns acidentes de trabalho, entre outros (RODRIGUES, 2001).

O homem passou, então, a ser considerado um indivíduo único, e, portanto, com capacidade decisória, tendo como consequência, o aumento de sua auto-estima e uma maior motivação dentro das empresas.

A qualidade de vida no passado representava, para o funcionário ou para o indivíduo, possuir bens materiais. Hoje, essa realidade é diferente, uma vez que existe uma maior preocupação das pessoas em possuir melhores condições de trabalho, segurança e satisfação dentro da empresa.

Utilizou-se uma pesquisa exploratória tendo por objeto de estudo entrevistas realizadas com gerentes e superintendentes de áreas específicas da empresa pesquisada, selecionados aleatoriamente. Foi, então, comparada a análise de dados e a teoria prevalente sobre o assunto, de forma a verificar a existência, ou não, de diferença entre a prática e a teoria, bem como averiguar se existe relação entre QVT e os fatores motivacionais dentro do SERPRO.

Lakatos (2001, p. 186), diz que a pesquisa de campo tem como objetivo “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual procura uma resposta...” enquanto Gil (1994) afirma que uma pesquisa exploratória tem como finalidade facilitar a visão geral de determinado fato.

Foi escolhido o método de pesquisa qualitativa de forma a analisar se a QVT influencia nos fatores motivacionais.

A entrevista foi elaborada de forma semi-estruturada tendo por base 9 questões prevendo a participação ativa da aluna-entrevistadora de forma a que, durante a entrevista, pudessem ser feitas novas perguntas a partir das respostas dos entrevistados.

Segundo Lakatos (2001, p. 223), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

O universo dessa pesquisa constituiu-se de s funcionários do SERPRO de diferentes áreas, sendo dois supervisores, um superintendente e dois gerentes. A entrevista foi realizada de forma a facilitar a coleta de dados, oferecendo aos funcionários uma participação espontânea.

Os funcionários foram abordados durante o horário de expediente e cada entrevista teve um tempo de duração de aproximadamente 30 min. Utilizou-se de um gravador, para que nenhuma informação importante fosse perdida na transcrição para o trabalho escrito.

De forma a possibilitar o estudo comparativo, utilizou-se como 2ª técnica de pesquisa, levantamento bibliográfico acerca dos temas qualidade de vida no trabalho e motivação, em livros e *Internet*.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

A seguir, apresentam-se o histórico, os conceitos de diversos autores e os modelos de qualidade de vida no trabalho, mostrando de que forma ela influencia na motivação dos funcionários do SERPRO.

3.1 Histórico de QVT

O histórico de qualidade de vida no trabalho inicia-se na década de 50, com Eric Trist, que, com ajuda de seus colaboradores, analisou um grande modelo que integrasse indivíduo-trabalho-organização. Essa técnica recebeu o nome de qualidade de vida no trabalho – QVT (RODRIGUES, 2001).

Nessa mesma década, Louis Davis junto com alguns parceiros e colaboradores, desenvolvia pesquisas a fim de modificar as linhas de montagem para que a vida dos operários se tornasse melhor, mais agradável (RODRIGUES, 2001).

Na época, os trabalhadores vivenciaram uma conturbada fase de questionamentos com relação ao funcionamento de suas estruturas e tarefas. Movimentos reivindicatórios e manifestos de estudantes franceses e trabalhadores americanos marcaram essa fase. Como consequência, houve uma mudança nas organizações onde o funcionário/indivíduo tornou-se consciente de seus direitos, favorecendo assim, o surgimento de uma nova mentalidade sobre a importância da qualidade de vida no trabalho.

Gerou-se, a partir deste momento, uma mudança interna nas organizações e no direcionamento do gerenciamento organizacional. Para que isso se tornasse possível, o gerente passou a se tornar peça fundamental na implantação do programa de qualidade de vida no trabalho dentro das empresas, uma vez que este é o responsável direto pela influência no andamento comportamental e na eficácia organizacional (MACCOBY *apud* RODRIGUES, 2001).

Já na década de 60, houve uma grande preocupação por parte dos cientistas e líderes da época em como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador em uma determinada função (NADLER & LAWLER *apud* RODRIGUES, 2001). Ou seja, seriam medidas as consequências das experiências dos trabalhadores em função de sua qualidade.

Foi nessa década, nos EUA, que surgiu maior preocupação com a qualidade de vida no trabalho. Houve uma tentativa de se analisar as causas da baixa

produtividade nas empresas americanas, com a realização de estudos que servissem de laboratórios experimentais para a implantação de projetos de qualidade de vida no trabalho (SUCESSO, 1997).

Owen (*apud* RODRIGUES, 2001, p. 27), pioneiro de métodos para humanizar as condições de trabalho em suas empresas, diz que “a melhor qualidade de vida na fábrica foi correlacionada com o melhor desempenho produtivo”.

Para House e Cummings (*apud* SUCESSO, 1997) foi na década de 70 que surgiu uma maior preocupação por parte dos trabalhadores, relativo ao termo QVT devido ao aumento de suas responsabilidades adquiridas. Assim, reivindicaram melhorias de suas condições de trabalho e de suas recompensas salariais, bem como outros fatores que afetavam diretamente o ambiente produtivo.

O trabalhador passou, então, a ser motivo de preocupação e estudos. A motivação ergonômica, melhoria do ambiente de trabalho e a monotonia afetavam diretamente a vida do trabalhador (RODRIGUES, 2001).

Dessa forma, esses estudos contribuiriam para que os funcionários fossem enxergados como reais indivíduos para a empresa e não somente como geradores de lucros. Passariam a ter direitos e serem respeitados pelas atividades exercidas.

A real preocupação com a QVT renasceu em 1979, com a perda da competitividade das empresas norte-americanas, ocasionada pela concorrência japonesa, o que ocasionou uma revisão dos estilos gerenciais na época (MEDEIROS, 2005).

Percebe-se que a QVT passou a ser questionada e tratada de forma especial pelos trabalhadores. Com o aumento da carga de trabalho, da concorrência e da modernização o trabalho passa a ser, além de uma forma de sobrevivência, um ambiente de satisfação e motivação. O funcionário, quanto mais seguro estiver, melhor adaptado, participando de alguns processos decisórios e com recompensas proporcionais à quantidade de trabalho, mais motivado estará, aumentando sua produtividade e gerando maiores lucro às empresas.

Nos séculos XVIII e XIX as preocupações com as condições de trabalho e sua influência na produção passaram a ser estudadas de forma científica, inicialmente pelos economistas liberais, passando pela administração científica e escolas das relações humanas (RODRIGUES, 2001).

Na década de 90, o termo QVT passou a compor currículos acadêmicos, programas de qualidade total, temas de conversas entre os funcionários e uma parte

da mídia. Passou a se tornar mais freqüente a abordagem desse termo em razão do cotidiano das pessoas e da preocupação com o indivíduo (SUCESSO, 1997).

Abraham Maslow foi o primeiro a relacionar sua teoria da motivação humana com as necessidades humanas. Sua teoria diz que os indivíduos possuem necessidades primárias e secundárias que devem ser saciadas em uma ordem. É a seguinte a hierarquia de Maslow: fisiológicas, segurança, amor, estima e auto-realização. No princípio, foi abordada nessa seqüência mostrada (RODRIGUES, 2001).

Posteriormente, ele afirmou que não necessariamente uma pessoa necessita estar 100% satisfeita em uma necessidade para que a outra possa surgir. Algumas pessoas não se encontram totalmente satisfeitas em todas as suas necessidades fundamentais.

3.2 Conceitos de Qualidade de vida no trabalho

O termo qualidade de vida no trabalho não possui um único significado. Pode se referir ao conjunto de práticas e condições de trabalho, ou as condições de bem estar do funcionário, como motivação e satisfação.

A primeira década do século XX foi marcada pela divisão do trabalho a partir de métodos científicos, onde os objetivos eram os lucros a partir do aumento da produtividade. Nas décadas seguintes, prevaleceu outra preocupação: o indivíduo. Passou-se, então, a se estudar o comportamento das pessoas e sua satisfação (RODRIGUES, 2001).

Apesar de ampla definição, existem elementos que distinguem as questões de QVT, dentre eles: uma preocupação com o resultado do trabalho nas pessoas e a idéia de participação dos funcionários na solução de problemas e tomada de decisões (BOWDITCH, 1997).

Desta forma, pode-se dizer que a qualidade de vida no trabalho afeta diretamente a capacidade de produção de um funcionário. Uma vez motivado, satisfeito e encorajado, sua produtividade será maior.

A prática de reforços positivos e negativos relativos ao desempenho do trabalhador no que se refere ao seu envolvimento nas questões da empresa, tais como decisões, participação nos resultados, fará deste trabalhador um ser mais interessado nas questões internas. Se por um lado ele lutará por suas condições e direitos, por outro ele desempenhará da melhor forma a sua função.

Fernandes (1996, p. 40) relata que “o conceito de QVT engloba o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcadas na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa”. Portanto, além das leis que amparam o trabalhador, é necessário que a empresa preste melhor atenção às suas necessidades, tanto físicas quanto psicológicas, sem esquecer o papel que ele ocupa dentro da sociedade.

As definições de qualidade de vida no trabalho vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde até atividades voluntárias dos empregados nas áreas de lazer e motivação, por exemplo (FRANÇA, 2004).

Para Rodrigues (2001, p. 21) a QVT “é a resultante direta de combinações diversas capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis”.

Alguns fatores afetam a qualidade de vida no trabalho. São eles: fatores ambientais (sociais, tecnológicos, etc.), fatores comportamentais (motivação, satisfação) e fatores organizacionais (objetivos, departamentos, cargos, entre outros) (DAVIS & WERTHER *apud* RODRIGUES, 2001). Mais uma vez, verifica-se que o trabalho é não só fonte de renda e sobrevivência de um indivíduo, mas também fonte de motivação e satisfação, quando existe qualidade e segurança.

Pode-se também concluir, baseado no conceito acima, que a produtividade do trabalhador, dentre outros fatores, esta intimamente relacionada com a qualidade de vida no trabalho, uma vez que gera no funcionário uma maior motivação, maior coordenação e maior capacidade de realização.

Para Bowditch (1997), para melhor visualização da qualidade de vida no trabalho, é necessário entender o conceito como sendo um conjunto de questões e processos, objetivando a melhoria da vida no trabalho do funcionários. Os variados conceitos se agregam em quatro diferentes domínios:

- 1) filosofia, com seus valores e crenças;
- 2) conjunto de estruturas e métodos para uma melhor mudança organizacional;
- 3) conjunto de processos humanos agindo por meio de mudanças planejadas;
- 4) conjunto de resultados que podem ser acompanhado e avaliado.

Embora para o termo qualidade de vida no trabalho existam conceitos diversos, a idéia é uma só, ou seja, entende-se que é um processo pelo qual o

funcionário se integra mais a sua instituição, podendo participar dos processos decisórios e se envolver com os níveis diversos da hierarquia.

A reformulação do ambiente físico, tornando-o mais compatível com as necessidades de cada funcionário bem como o estabelecimento de recompensas pelo esforço do empregado são também preocupações da QVT.

Para Sucesso (1997) existem algumas características que se somam ao conceito de QVT. Dentre elas, a renda capaz de satisfazer às expectativas dos trabalhadores, o orgulho que o empregado tem pelo seu trabalho, o equilíbrio existente entre o trabalho e o lazer, as oportunidades de crescimento dentro do ambiente de trabalho, o respeito aos direitos do trabalhador e a justiça nas recompensas obtidas em prol do trabalho.

Nesse sentido, observa-se grande relevância nas empresas ao aplicarem estudos e técnicas de qualidade de vida no trabalho, levando em conta não somente o lado físico, bem como o emocional do empregado.

Conforme Medeiros (2005), a QVT envolve aspectos como a motivação, a satisfação do funcionário, as condições de trabalho, os estilos de liderança, entre outros. Para a autora a QVT não é determinada pelas características individuais dos empregados, e sim, pela atuação sistêmica de suas características.

Sabe-se que nem todos os problemas de produtividade das empresas e nem as insatisfações dos funcionários podem ser solucionadas empregando as técnicas da QVT. Contudo, sua utilização leva a melhores desempenhos, evitando desperdícios e diminuindo os custos operacionais.

3.4 Modelos de QVT

A QVT é a grande esperança para que as organizações atinjam níveis de produtividade satisfatórios levando em consideração a motivação e satisfação dos funcionários. Para Nadler e Lawler (*apud* MEDEIROS, 2005) a QVT se fundamenta em quatro aspectos:

- a) a participação dos funcionários no processo decisório;
- b) a mudança do trabalho por meio do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- c) melhorias no sistema de recompensas a fim de influenciar o clima organizacional;

d) e a melhoria do ambiente de trabalho no que diz respeito às condições físicas e psicológicas.

O modelo dos autores tem foco em características que favorecem o ambiente de trabalho bem como no conteúdo e enriquecimento do cargo.

Já para o autor Richard Walton existem oito fatores que interferem na QVT e que, juntos, formam um leque de possibilidades para perceber os pontos aferidos pelos funcionários como negativos ou positivos (MEDEIROS, 2005).

Os oito critérios propostos por Walton são:

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	Remuneração adequada, de forma o empregado possa viver dignamente, com equiparação salarial com aqueles que realizam a mesma tarefa dentro e fora da empresa.
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável, com segurança para executar as tarefas.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Liberdade e autonomia aos funcionários e uma avaliação das tarefas do empregado.
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Oportunidades de ascensão profissional, esperança de aumento salarial e maior segurança no trabalho.
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos, maior igualdade entre os funcionários e maior grau de relacionamento.
6. Constitucionalismo	Mede se os direitos dos empregados são cumpridos.
7. O trabalho e o espaço total de vida	Mede o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida no trabalho do empregado.
8. Relevância social do trabalho na vida	Mensura a QVT por meio da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade.

Quadro 01 – Categorias Conceituais de QVT.
Fonte: Walton (*Apud* Sucesso, 1997, P. 48).

O modelo de Walton sugere que quando os critérios apresentados não são bem liderados, os níveis de satisfação analisados e vivenciados pelos empregados muitas vezes deixam a desejar, influenciando o desempenho de suas tarefas dentro da organização.

Ao se fazer uma correlação das categorias de Walton com as quatro etapas citadas por Nadler e Lawler, na página 17, verifica-se que há uma ligação entre os pensamentos dos autores. Por exemplo, o item 1 do quadro de Walton, que diz respeito à remuneração recebida pelos funcionários, pode ser relacionado com o item C das etapas de Nadler e Lawler, que diz que a melhoria dessas recompensas influencia o clima organizacional.

Já o item 2 e 7 de Walton, tem uma relação com o item D de Nadler e Lawler, uma vez que estes se referem às condições de trabalho. Quando há melhorias no ambiente físico dos trabalhadores, há também uma melhora física e psicológica deles, aumentando assim, a chance de haver maior produtividade.

No item 3 de Walton, pode-se observar uma ligação com o item B de Nadler e Lawler, uma vez que ambos referem-se ao desenvolvimento de capacidade do funcionário, item relevante no ambiente organizacional. Diz respeito também ao enriquecimento de tarefas realizadas em grupo, uma vez que o empregado pode desenvolver a capacidade de liderança, bem como propiciar uma avaliação individual das tarefas realizadas por cada trabalhador.

Por fim, o item A de Nadler e Lawler tem uma relação com o item 5 de Walton no que diz respeito à ausência de preconceitos e à participação do funcionário no processo decisório da empresa, itens de grande importância, pois para que se tenha um bom grau de relacionamento entre os funcionários, há que se ter uma maior igualdade entre os mesmos, tornando acessível a todos o direito de participar dos processos.

A seguir, um quadro comparativo dos dois modelos para melhor visualização e compreensão:

WALTON	NADLER E LAWER
Compensação justa e adequada	Melhoria do sistema de recompensas
Condições de trabalho	Melhoria do ambiente de trabalho
Integração social na organização	Enriquecimento de tarefas de grupos
Uso e desenvolvimento de capacidades	Participação dos funcionários no processo decisório.

Quadro 2 – Quadro comparativo dos modelos.

3.5 Conceitos de Motivação

Desde os primórdios as pessoas dedicam grande parte de seu dia às empresas em que trabalham. Portanto, conclui-se que a preocupação dos gerentes e empresários não deve se voltar somente ao salário, mas, também, as condições físicas e psicológicas de seus funcionários.

“Motivação refere-se a desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo” Kwasnicka (2004, p. 64). A administração, portanto, deve procurar o que possa motivar seus funcionários e criar possibilidades e ambientes propícios que possibilitem a satisfação das necessidades.

Para Gil (2001) a motivação é a força que impulsiona as pessoas a agirem. Antigamente, sabia-se que essa motivação era gerada por intermédio da ação de outras pessoas. No século XXI, verificou-se que ela se originava por meio de uma necessidade. Portanto, cada indivíduo possui motivações próprias, uma vez que possui necessidades diferentes.

Pode-se dizer também, que necessidades não saciadas geram a motivação. Os indivíduos ficam motivados a atingir seus objetivos e, buscam estratégias para alcançá-los. A partir do momento que ele conhece essa necessidade e identifica de que modo agir, ele estará mais motivado a alcançar o seu objetivo (GIL, 2001)

Robbins (2005, p. 132) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

O grau de dificuldade de conseguir a motivação levou ao surgimento de diversas teorias a fim de explicar o fenômeno, como a Teoria das necessidades de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor e a teoria motivacional de Herzberg (GIL, 2001).

Em sua teoria da motivação, Herzberg concluiu que os fatores que geram satisfação são diferentes daqueles que geram a insatisfação. Portanto, os executivos que pretendem acabar com aqueles fatores que geram a insatisfação, podem conseguir um pouco mais de paz no ambiente organizacional, mas nem sempre conseguem gerar motivação em seus funcionários (ROBBINS, 2005).

Então, para os funcionários se tornarem motivados para o trabalho, é necessário que haja ênfase nos fatores higiênicos (segurança, remuneração, condições físicas, entre outros) ou nos resultados obtidos por intermédio deles.

3.5.1 A Hierarquia das necessidades – Maslow

Abraham Maslow verificou que as necessidades humanas mostravam diferentes níveis de força e partir daí, definiu a hierarquia de necessidades classificando-as em cinco grupos: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização (GIL, 2001).

Ele propõe que as pessoas se encontram em um estado motivacional permanente, mas a origem da motivação pode diferenciar-se de indivíduo para indivíduo em algumas situações (KWASNICKA, 2004).

A ordem das necessidades é exposta da seguinte maneira:

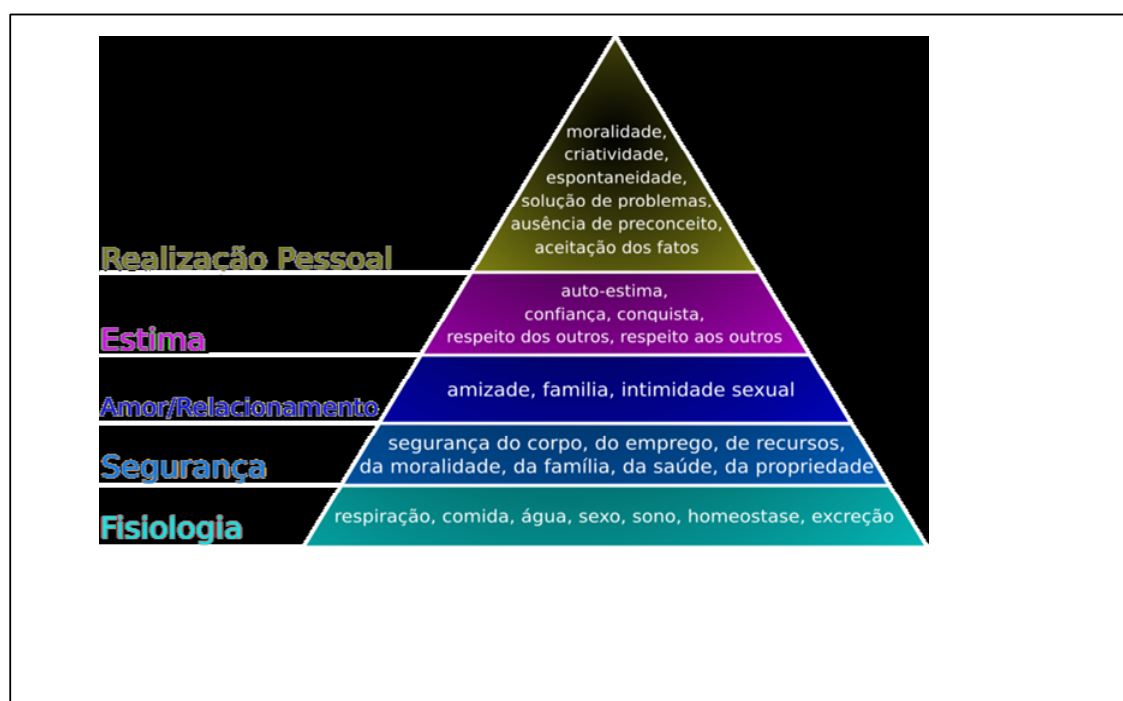


Figura 01 – Teoria das necessidades de Maslow

Fonte: AMARAL (2007). Disponível em <<http://www.brunoamaral.com/post/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em 08 de Set. 2008.

Maslow afirma que os níveis são interdependentes e justapostos, ou seja, a necessidade do nível mais alto pode surgir antes que a de nível mais baixo esteja completamente satisfeita. E cada pessoa pode alterar a ordem e a importância de suas necessidades.

Verifica-se a importância da teoria de Maslow, uma vez que se observa que o indivíduo não precisa apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção.

Por meio da análise da teoria de Maslow tendo por parâmetro os conceitos e aplicações de QVT, pode-se constatar que os indivíduos são únicos: cada pessoa tem expectativas, sentimentos, anseios e ambições diferentes uns dos outros. Por isso, para cada um deles, é necessário um estímulo diferente. Por exemplo, um indivíduo A tem uma necessidade em relação a sua segurança no trabalho que diverge de um indivíduo B, que preza mais pela sua realização pessoal.

Então, para cada um desses, será empregado um nível de importância diferenciado, uma vez que o conceito de qualidade de vida no trabalho é diferente para ambos. Assim, a teoria de Maslow se relaciona perfeitamente aos conceitos de qualidade de vida no trabalho, uma vez que para cada trabalhador existe um conceito diferente sendo necessário um estímulo individual nos diferentes níveis da teoria.

3.5.2 A Teoria X e Y de McGregor

Em sua Teoria X, McGregor une as idéias relacionadas a indivíduo-trabalho. Seus estudos mostraram que o indivíduo tem aversão ao trabalho, evitando-o sempre que pode. Como consequência dessa aversão, os funcionários precisam ser controlados, ameaçados e punidos para que se motivem na execução de suas tarefas. De forma a não ter que assumir nenhuma responsabilidade, as pessoas preferem ser controladas e como possuem pouca ambição, dão prioridade a garantia e estabilidade (RODRIGUES, 2001).

Em sua Teoria Y, McGregor propõe uma nova visualização do indivíduo, considerando que o gasto de esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o jogo ou o descanso. O compromisso com os objetivos é diretamente ligado às recompensas relacionadas à execução do trabalho. Quanto mais se incentiva as capacidades individuais maiores os frutos advindos da criatividade bem como da inteligência de seus funcionários (RODRIGUES, 2001).

MacGregor (*apud* RODRIGUES, 2001) diz que o princípio fundamental advindo da Teoria Y é o de integração, ou seja, é a criação de condições que permitam aos funcionários alcançarem seus objetivos, voltando seus esforços para o sucesso da empresa.

A seguir, segue um quadro comparativo das duas teorias de McGregor, mostrando as principais diferenças entre elas.

TEORIA X	TEORIA Y
1. As pessoas são preguiçosas e indolentes.	1. As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
2. As pessoas evitam o trabalho.	2. O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
3. As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	3. As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
4. As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	4. As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
5. As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Quadro 02 – TEORIAS X E Y
 Fonte: Kwasnicka (2004 p. 71).

Observa-se que enquanto na primeira teoria a ênfase maior é no tempo dispendido para dizer a um funcionário o que deve fazer a teoria Y, enfatiza os motivos do ego, de forma a criar maiores oportunidades e espaço para o desenvolvimento do entusiasmo, no querer fazer melhor as tarefas.

Fazendo-se uma relação com os conceitos de qualidade de vida no trabalho, pode-se perceber que motivação é um fator presente e influente, pois de acordo com as definições encontradas, a qualidade de vida no trabalho engloba fatores como a motivação a satisfação entre outros fatores.

O funcionário que tem uma melhor qualidade de vida no trabalho tem capacidade de produção maior e, portanto, sua motivação será maior.

4 ESTUDO DE CASO NO SERPRO

Nesta fase do trabalho foram utilizados como objetos de estudo, dados e informações contidas no *site* do SERPRO, além dos dados coletados por meio da entrevista aplicada a alguns funcionários selecionados da empresa, a fim de que pudesse ser feita uma comparação com a teoria.

4.1 SERPRO

De acordo com o *site* do SERPRO, o Serviço Federal de Processamento de Dados é uma empresa pública, ligada ao Ministério da Fazenda. Foi criada pela lei nº 4.516, no dia 1º de dezembro de 1964, com o objetivo de modernizar e dar agilidade aos setores da administração pública brasileira. É considerada uma das maiores organizações do setor de tecnologia da informação na América Latina.

Dentre as várias tarefas que lhe são dotadas podem-se destacar a declaração do Imposto de Renda via Internet, a nova Carteira Nacional de Habilitação, o novo Passaporte Brasileiro e os sistemas que controlam e facilitam o comércio exterior brasileiro (Siscomex).

A Empresa investe e incentiva o desenvolvimento de soluções tecnológicas com a utilização de *Software* Livre, a fim de poupar recursos públicos.

O Serpro participa também, do desenvolvimento de projetos e programas que integram as questões sociais de acessibilidade e inclusão digital, e apóia as políticas do governo federal para este fim.

A empresa tem como visão ser líder em soluções de tecnologia da informação e comunicações para realização das políticas públicas.

Sua missão espera prover e integrar soluções em tecnologia da informação e comunicações para o bom resultado da gestão financeira pública do estado.

Como objetivo a empresa espera conquistar o reconhecimento de clientes; prestar serviços com pontualidade, inovação, qualidade e segurança; manter os empregados comprometidos e motivados; orientar a gestão para resultados, lucratividade e competitividade; empregar soluções inovadoras com tecnologia adequada; praticar gestão integrada e participativa, e atuar com ética e responsabilidade cidadã.

Como valores têm: “o respeito às pessoas, responsabilidade social e cidadania; integridade profissional e pessoal; orgulho de trabalhar no SERPRO;

gosto por desafios; compromisso com resultados; competência e técnica, confiança e credibilidade; confidencialidade e segurança das informações”.

Fonte: A instituição: quem somos. Disponível em <<http://www.serpro.gov.br/instituicao/quem>> acesso em 12 de Set. 2008.

4.2 Etapas da implantação do programa de QVT no SERPRO

No SERPRO, o programa de Qualidade de Vida foi implantado em 01 de março de 2008, por meio de uma Decisão de Diretoria.

Decisão de Diretoria se refere a uma norma interna da empresa quando os diretores juntamente com a área jurídica determinam novas regras e novos procedimentos acerca de um assunto. Cabe à área jurídica auxiliar nos quesitos que digam respeito aos aspectos jurídicos de divulgação da norma, uma vez que no caso do SERPRO, trata-se de uma empresa pública.

A norma aprovada referente à qualidade de vida no trabalho é chamada de Programa SERPRO de Responsabilidade Social e Cidadania e objetiva desenvolver ações para a melhoria da qualidade de vida dos empregados, em suas dimensões biológica, psicológica e social.

Dentre os objetivos têm-se: estimular os empregados à mudanças de atitude e hábitos relacionados à saúde, proporcionar meios, no ambiente de trabalho, que favoreçam à integração dos empregados e à descontração, propiciar e estimular a criação e a manifestação cultural dos empregados nos diversos segmentos das artes e atuar de forma contínua, assegurando a promoção da saúde e adequação do ambiente e das condições de trabalho.

Os responsáveis pela melhor execução e acompanhamento do projeto são o gestor nacional na área de pessoas, o coordenador de ações de promoção da saúde, coordenador de ações sócio-culturais e os órgãos locais de gestão de pessoas.

O programa visa, também, o estabelecimento de condições e meios necessários para a aplicação da política de responsabilidade social e cidadania. Para a empresa, o programa de responsabilidade social e cidadania é uma forma de gestão definida pela ética e transparência da empresa para com todos os seus empregados e pelo estabelecimento de metas empresariais de acordo com o

desenvolvimento sustentável da sociedade, sendo preservados os recursos ambientais e culturais promovendo assim, a redução da desigualdade.

Há no SERPRO, portanto, uma grande preocupação com o bem estar do funcionário no que diz respeito às condições físicas, psicológicas e sociais. Além disso, há também uma conscientização social e ambiental da empresa que respeita a diversidade e promove a redução de desigualdade social.

Os funcionários da empresa se sentem bastante motivados em relação ao programa, uma vez que possuem subsídios que melhoram as condições tanto físicas quanto psicológicas, dando melhores oportunidades de adaptação e convivência.

A empresa aderiu, também, a outro programa, este não instituído como norma. Chama-se ERG – Projeto de Ergonomia, onde funcionários da área de gestão de pessoas estudaram setor por setor e avaliaram a forma de trabalho e o ambiente dos funcionários. Dentre os quesitos analisados, estava, por exemplo, a altura da cadeira e do computador. No caso de algum dos quesitos não estar adequado ao perfil do funcionário solicitavam-se cadeiras novas, apoios para computadores e *mouse pads* com apoio a fim de não forçar a mão.

Ainda dentro deste programa, o SERPRO contava com uma empresa terceirizada que fazia todos os dias pela manhã, 15 min de ginástica laboral, que consistia em alongamento e alguns exercícios próprios para melhorar a postura e incômodos ocasionados pela má instalação dos funcionários e seus ambientes de trabalho.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Utilizando-se como base a aplicação de entrevistas com os funcionários do SERPRO, com o objetivo de se analisar a qualidade de vida no trabalho e a motivação dos mesmos, neste capítulo serão apresentadas as análises dos dados coletados neste estudo.

O termo qualidade de vida no trabalho passou a ser estudado somente na década de 70, com Eric Trist conforme visto na página 12 desta monografia. No SERPRO, o termo passou a ser tratado com maior importância recentemente, por meio de um programa de responsabilidade social e cidadania, onde se encontra inserido o conceito de qualidade de vida no trabalho. Nele, são colocadas algumas normas a serem seguidas para que o funcionário melhor se adapte em seu ambiente, bem como alguns outros quesitos como a motivação, a relação entre os funcionários e responsabilidade social, conforme visto na página 24 dessa monografia, por meio do projeto de qualidade de vida no trabalho do SERPRO.

De acordo com a página 15 deste trabalho, Bowditch afirma que a QVT “é um conjunto de questões e processos interativos, dirigidos ao objetivo geral de melhorar a vida no trabalho”. Por intermédio desse conceito, pode-se inferir que, para a implantação de um programa de QVT dentro de uma empresa, são necessários alguns cuidados, bem como a discussão das normas a serem implementadas com os funcionários, para que não sobrem dúvidas acerca do programa.

Conforme Maslow, para cada indivíduo é necessário um estímulo único, uma vez que a origem da motivação é diferente para cada um, conforme visto na página 20 desta monografia. Para os funcionários entrevistados no SERPRO, por se tratar de uma empresa pública, a estabilidade foi citada como um dos pontos que mais geram motivação, além do ambiente de trabalho no que diz respeito ao relacionamento entre as pessoas.

O conceito de QVT para Fernandes, páginas 15 desta monografia, engloba o atendimento às necessidades e aspirações humanas. Já para Rodrigues, é o resultado de combinações capazes de produzir motivação e satisfação nas pessoas. Nas entrevistas analisadas pôde-se constatar que os dois conceitos acima se encaixam perfeitamente, pois os funcionários do SERPRO, em sua maioria, se sentem motivados em seu ambiente de trabalho, por serem reconhecidos na maioria das vezes, por terem possibilidade de ascensão profissional entre outros fatores.

Porém, ao serem questionados sobre o salário, todos eles demonstraram insatisfação e desmotivação pois acreditam que desta forma, a empresa não está valorizando as tarefas e resultados que eles geram.

Pode-se observar uma relação desse programa com alguns critérios citados por Walton, encontrados na página 17 deste trabalho. Walton cita que um dos critérios é a integração social na organização. Este é um item predominante no programa implantado no SERPRO. As condições de trabalho são bastante relevantes tanto para os conceitos de Walton quanto para o programa SERPRO.

Com relação ao critério de Walton, compensação justa e adequada, foi unânime a opinião dos entrevistados. Foi perguntado como eles se sentiam em relação aos salários e aos benefícios e se estes têm relação com a motivação. Todos eles responderam que o salário não está de acordo com os cargos exercidos, o que dificulta uma visualização de crescimento profissional a longo prazo, bem como gera um sentimento de desvalorização profissional por parte da empresa. Já com relação aos benefícios, acreditam ser bastante recompensadores.

Com relação a outro critério de Walton, o das condições de trabalho, pôde-se observar que para os funcionários do SERPRO, esse quesito é de fundamental importância, e que, para eles, a empresa dispõe de excelentes ambientes físicos e disponibiliza aos funcionários móveis e utensílios adequados à sua melhor adaptação.

O projeto ERG do SERPRO, citado na página 25 desta monografia, foi muito bem aceito pelos funcionários e os mesmos perceberam aumento do rendimento. Para eles, as condições físicas do ambiente de trabalho impactam diretamente na qualidade de vida no trabalho e motivação dos funcionários. Este fato pode ser observado na teoria de Maslow, apresentada na página 20 desta monografia, onde uma das necessidades a serem saciadas é a de segurança, que envolve a segurança do corpo, do emprego, da saúde, entre outros.

Para Medeiros, página 16 deste trabalho, a QVT envolve aspectos como a motivação, a satisfação do funcionário, entre outros. Para os entrevistados do SERPRO, a qualidade de vida no trabalho reflete diretamente no bom desempenho das funções. Os entrevistados acreditam possuir uma boa qualidade de vida no trabalho, porém, se ressentiram da falta dos alongamentos que aconteciam todos os dias, por meio do projeto ERG, citado também na página 25 desta monografia.

Para Sucesso, existem fatores que se agregam ao conceito de qualidade de vida no trabalho, vistos na página 16 deste trabalho. Dentre eles estão a renda capaz de satisfazer às expectativas dos funcionários, o orgulho que o empregado sente pelo seu trabalho, o equilíbrio entre o trabalho e o lazer, entre outros. Para a maioria dos entrevistados, a empresa investe satisfatoriamente na capacitação dos funcionários e a flexibilidade e liberdade de horário, influencia na qualidade de vida no trabalho dos mesmos.

Na questão 2 da entrevista, encontrada no apêndice A, página 32 desta monografia, foi perguntado aos funcionários qual fator eles consideram maior gerador de motivação e a resposta unânime foi de que o ambiente de trabalho seria o maior gerador. Outros fatores como a liberdade, a flexibilidade, a valorização do funcionário foram citados também como geradores de motivação.

Na questão 8 da entrevista, os entrevistados foram questionados se eles concordam que a qualidade de vida no trabalho gera motivação nos funcionários e todos eles responderam afirmativamente. Essa afirmação veio também de Medeiros, conforme citado anteriormente, que afirma que a motivação está inserida no conceito de qualidade de vida no trabalho.

6 CONCLUSÃO

Após estudar os conceitos de motivação e qualidade de vida no trabalho e analisar estes dois temas no ambiente de trabalho do SERPRO, foi possível identificar várias relações existentes entre a teoria e a empresa em estudo. Ou seja, foi possível concluir que a qualidade de vida no trabalho interfere de forma diretamente proporcional na motivação dos funcionários da empresa.

A teoria adotada para obtenção das comparações e conclusões do trabalho, foi a teoria de Maslow, e através dela, foi possível identificar que os fatores que geram motivação nos funcionários do SERPRO, são os fatores higiênicos, e não os motivacionais, como por exemplo, a segurança.

Por meio da análise dos dados das entrevistas aplicadas, pode-se concluir que o SERPRO oferece ótimas condições de trabalho aos funcionários além de oferecer uma gama de cursos que capacitam e aumentam as chances de promoção dos mesmos.

Já com relação aos benefícios, foi possível perceber, após a comparação das respostas das entrevistas com a teoria, que os funcionários não se sentem bem recompensados financeiramente em relação ao trabalho que desempenham dentro da instituição e que muitas vezes, as atividades exercidas não estão de acordo com o cargo assumido. Isso é uma forma de desmotivação, pois conforme uma das teorias citadas, de Walton, para que haja qualidade de vida no trabalho, há que ser ter uma remuneração justa e adequada ao cargo e função que o funcionário exerce.

Para a maioria dos funcionários do SERPRO, os fatores considerados como os maiores geradores de motivação, são o ambiente de trabalho, o relacionamento com as pessoas e a valorização das atividades. Por se tratar de uma empresa pública, a estabilidade também foi um item citado unanimemente entre os entrevistados.

A presente monografia foi elaborada com o objetivo geral de analisar se a qualidade de vida no trabalho pode gerar motivação nos funcionários. Os objetivos específicos foram verificar junto a pesquisas bibliográficas, os fatores da motivação, fazer um levantamento dos conceitos de qualidade de vida no trabalho, relacionar os conceitos de QVT com os fatores motivacionais e descrever os conceitos de QVT e motivação. Todos os objetivos, geral e específicos, foram alcançados ao final do trabalho, uma vez que foram conceituados QVT e motivação servindo de base para

a análise e mensuração dos dados coletados nas entrevistas além de ter sido feita uma correlação entre os dois conceitos com a prática.

Após essas análises, foi possível responder à pergunta inicial desta monografia: a qualidade de vida no trabalho pode gerar motivação nos funcionários do SERPRO? Para os entrevistados, a qualidade de vida no trabalho interfere diretamente na motivação, uma vez que, os funcionários, ao dispor de boas condições, de salários compatíveis aos cargos, e de uma boa relação com os colegas, tornam-se profissionais mais motivados, engajados no alcance das metas.

Espera-se que esta monografia possa servir de referência para estudos futuros acerca dos dois temas abordados. Para que se tenha um resultado com maior gama de observações e detalhamentos, sugere-se que seja feito um estudo com uma empresa pública e privada a fim de se comparar os dois resultados.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Bruno. *A hierarquia de Necessidades de Maslow*. Disponível em <<http://www.brunoamaral.com/post/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em 08 de Set. 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1986.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERNANDES, Eda. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 3ª ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. *Qualidade de vida no trabalho e as melhores empresas para trabalhar no Brasil*. Revista ANGRAD, V.6, N.2, abr/mai/jun. 2005.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 8ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- SERPRO. *A instituição: quem somos*. Disponível em <http://www.serpro.gov.br/instituicao/quem>. Acesso em 12 Set. 2008.
- SUCESSO, Edina de Paula Bom. *Trabalho e qualidade de vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Cargo:

Função:

ENTREVISTA

01) Tendo em vista a sua opinião, você considera que a existência de uma melhor qualidade de vida no trabalho pode influenciar a motivação de um funcionário?

02) Em sua empresa, qual fator você considera ser o maior gerador de motivação ou de melhoria da qualidade de vida das pessoas que aqui trabalham?

03) Como se sente, em relação à qualidade de vida no trabalho e motivação, sendo funcionário do SERPRO? Comente.

04) Você se sente motivado com as oportunidades que o SERPRO oferece para que você desenvolva novas competências e habilidades relativas à sua função? Comente.

05) Como se sente em relação ao salário e benefícios oferecidos pelo SERPRO? Existe relação com a motivação?

06) Você acredita que a liberdade pode ser fator gerador de motivação e conseqüentemente de qualidade de vida no trabalho? Comente.

07) Você acha que a estrutura física, as instalações, o *layout* da empresa, influenciam na qualidade de vida no trabalho dos funcionários do SERPRO?

08) Você concorda que a qualidade de vida no trabalho gera motivação nos funcionários?

09) Suas atividades exercidas estão de acordo com o seu cargo?

APÊNDICE B – ENTREVISTAS

01) Tendo em vista a sua opinião, você considera que a existência de uma melhor qualidade de vida no trabalho pode influenciar a motivação de um funcionário?

Sem dúvida alguma. A qualidade de vida no trabalho motiva em tudo, principalmente nos resultados, a produtividade fica acima do esperado.

02) Em sua empresa, qual fator você considera ser o maior gerador de motivação ou de melhoria da qualidade de vida das pessoas que aqui trabalham?

Nenhuma. A minha motivação é o respeito e admiração que tenho pela Empresa.

03) Como se sente, em relação à qualidade de vida no trabalho e motivação, sendo funcionário do SERPRO? Comente.

Infelizmente o sentimento que tenho é de frustração por não ser valorizado depois de tantos anos de dedicação.

04) Você se sente motivado com as oportunidades que o SERPRO oferece para que você desenvolva novas competências e habilidades relativas à sua função? Comente.

Não. A Empresa não dispõe de motivações, principalmente para os funcionários mais antigos.

05) Como se sente em relação ao salário e benefícios oferecidos pelo SERPRO? Existe relação com a motivação?

O salário e os benefícios poderiam ser melhores e lógico esse seria uma das principais motivações.

06) Você acredita que a liberdade pode ser fator gerador de motivação e conseqüentemente de qualidade de vida no trabalho? Comente.

Se o funcionário for um pessoa de extrema responsabilidade, sim.

07) Você acha que a estrutura física, as instalações, o *layout* da empresa, influenciam na qualidade de vida no trabalho dos funcionários do SERPRO?

Muito, tanto é que em nossa empresa há um número bastante considerável de funcionários afastados por problemas de saúde causado por estruturas anteriores inadequadas para o trabalho.

08) Você concorda que a qualidade de vida no trabalho pode gerar motivação nos funcionários?

Sim.

09) Suas atividades exercidas estão de acordo com o seu cargo?

Não. Minha qualificação é de técnico (operação de rede) e hoje exerço funções administrativas.

01) Tendo em vista a sua opinião, você considera que a existência de uma melhor qualidade de vida no trabalho pode influenciar a motivação de um funcionário?

Sim , influencia a motivação . É melhor ganhar pouco mas trabalhar num ambiente agradável do que ganhar uma fortuna e trabalhar num ambiente ruim . É pedir para morrer cedo ! Sem falar que grande parte da tal “fortuna” será gasto com remédios para os nervos , coração e cabeça . Dele e , muito provavelmente , da família também .

02) Em sua empresa, qual fator você considera ser o maior gerador de motivação ou de melhoria da qualidade de vida das pessoas que aqui trabalham?

Motivador : O ambiente agradável .

Qualidade de vida : A liberdade .

03) Como se sente, em relação à qualidade de vida no trabalho e motivação, sendo funcionário do SERPRO? Comente.

As instalações, a higiene , a convivência com chefes , amigos e terceirizadas oferecem um ambiente profissional muito bom . Ganho pouco mas... vivo bem aqui dentro .

04) Você se sente motivado com as oportunidades que o SERPRO oferece para que você desenvolva novas competências e habilidades relativas à sua função? Comente.

Não muito . Minhas competências e habilidades podem crescer mas meu salário não aumentará por isso.

05) Como se sente em relação ao salário e benefícios oferecidos pelo SERPRO? Existe relação com a motivação?

Salário : Sinto-me desvalorizada como profissional .

Benefícios : os principais , saúde e alimentação , são muitos bons . Para que este ítem se tornasse “excelente” penso que teríamos que ter de volta o convênio odontológico de antigamente .

Motivação : Por incrível que pareça , Amor á empresa . Admiração . É uma bonita empresa ... oferece um ambiente muito bom para se trabalhar , apesar daquilo que falta para torná-la melhor.

06) Você acredita que a liberdade pode ser fator gerador de motivação e conseqüentemente de qualidade de vida no trabalho? Comente.

Liberdade é FUNDAMENTAL . Sem ela , trabalha-se sem o exercício da AUTENTICIDADE pessoal ... e também , importantíssimo, da CRIATIVIDADE.

07) Você acha que a estrutura física, as instalações, o layout da empresa, influenciam na qualidade de vida no trabalho dos funcionários do SERPRO?

Sim. Muito.

08) Você concorda que a qualidade de vida no trabalho pode gerar motivação nos funcionários?

Certamente conta.

09) Suas atividades exercidas estão de acordo com o seu cargo?

Não.

01) Tendo em vista a sua opinião, você considera que a existência de uma melhor qualidade de vida no trabalho pode influenciar a motivação de um funcionário?

Com certeza, uma boa qualidade de vida do funcionário gera satisfação e possibilita incentivo para desempenhar melhor suas atividades.

02) Em sua empresa, qual fator você considera ser o maior gerador de motivação ou de melhoria da qualidade de vida das pessoas que aqui trabalham?

O reconhecimento e a valorização do profissional.

03) Como se sente, em relação à qualidade de vida no trabalho e motivação, sendo funcionário do SERPRO? Comente.

Melhorias rotineiras, tais como um a necessidade de uma equipe de apoio psicológico na empresa, ginástica laboral, aspectos ergonômicos no trabalho, entre outros fatores, ainda deixam muito a desejar para uma melhora na qualidade de vida e conseqüente motivação para as atividades diárias do funcionário.

04) Você se sente motivado com as oportunidades que o SERPRO oferece para que você desenvolva novas competências e habilidades relativas à sua função? Comente.

Não, nem todas as iniciativas da empresa tem sido voltadas ao incentivo de capacitação do funcionário, por exemplo. Outro fator que pode ser citado é a questão de que nem todo funcionário é locado em sua área de atuação, o que pode trazer frustração e desmotivação no desempenho das atividades.

05) Como se sente em relação ao salário e benefícios oferecidos pelo SERPRO? Existe relação com a motivação?

Os benefícios ainda deixam muito a desejar, a julgar pela importância da empresa no cenário do país, uma empresa pública e de renome, que oferece serviços de alta tecnologia e qualidade ao governo. Uma empresa com esse porte precisaria investir mais em capacitação, melhoria das instalações e equipamentos dos funcionários e sobretudo num ganho salarial maior ao longo dos anos.

06) Você acredita que a liberdade pode ser fator gerador de motivação e conseqüentemente de qualidade de vida no trabalho? Comente.

Às vezes. O poder de decisão do funcionário, por exemplo, pode trazer grande carga de responsabilidade e pressão, o que pode repercutir na qualidade de vida.

07) Você acha que a estrutura física, as instalações, o layout da empresa, influenciam na qualidade de vida no trabalho dos funcionários do SERPRO?

A estrutura física e instalações adequadas são primordiais para produzir bem-estar físico e mental do funcionário. Podemos citar o exemplo do mobiliário e iluminação, que nem sempre estão de acordo

com as normas para evitar desconforto e problemas de saúde, o que impacta diretamente na qualidade de vida do funcionário.

08) Você concorda que a qualidade de vida no trabalho pode gerar motivação nos funcionários?

A qualidade de vida reflete diretamente no bom desempenho da função e conseqüente motivação para as atividades diárias.

09) Suas atividades exercidas estão de acordo com o seu cargo?

Sim, a maioria está.

01) Tendo em vista a sua opinião, você considera que a existência de uma melhor qualidade de vida no trabalho pode influenciar a motivação de um funcionário?

R: Sim, com certeza. Afinal passa-se pelo menos 1/3 do dia no local de trabalho, é importante que o trabalho ofereça algo mais além do salário.

02) Em sua empresa, qual fator você considera ser o maior gerador de motivação ou de melhoria da qualidade de vida das pessoas que aqui trabalham?

R: A estabilidade e o ambiente de coleguismo e flexibilidade de horário.

03) Como se sente, em relação à qualidade de vida no trabalho e motivação, sendo funcionário do SERPRO? Comente.

R: A motivação vem com a possibilidade de realizar trabalhos significativos e a qualidade de vida está na flexibilidade de horário.

04) Você se sente motivado com as oportunidades que o SERPRO oferece para que você desenvolva novas competências e habilidades relativas à sua função? Comente.

R: Sim, em termos de conhecimento e capacidade de aprendizado.

05) Como se sente em relação ao salário e benefícios oferecidos pelo SERPRO? Existe relação com a motivação?

R: O salário eu considero muito baixo. Isso atrapalha uma perspectiva em longo prazo e planos pessoais e isso é ruim. Em relação aos benefícios acho muito bons.

06) Você acredita que a liberdade pode ser fator gerador de motivação e conseqüentemente de qualidade de vida no trabalho? Comente.

R: Sim, se a pessoa souber administrar seu próprio tempo, visto que há flexibilidade para outras atividades sem prejuízo das atividades.

07) Você acha que a estrutura física, as instalações, o *layout* da empresa, influenciam na qualidade de vida no trabalho dos funcionários do SERPRO?

R: Sim, as instalações são boas, mas acredito que a qualidade da rede de esgoto deixa a desejar por causa do mal cheiro. No mais, acredito que falta uma lanchonete – mini restaurante, não precisava ser algo de grande porte, mas que desse um apoio aos funcionários.

08) Você concorda que a qualidade de vida no trabalho pode gerar motivação nos funcionários?

R: Sim, sem dúvida.

09) Suas atividades exercidas estão de acordo com o seu cargo?

R: Acredito que sim

01) Tendo em vista a sua opinião, você considera que a existência de uma melhor qualidade de vida no trabalho pode influenciar a motivação de um funcionário?

Sim.

02) Em sua empresa, qual fator você considera ser o maior gerador de motivação ou de melhoria da qualidade de vida das pessoas que aqui trabalham?

Atividades do trabalho compatíveis com o grau de especialização do funcionário e com a remuneração.

03) Como se sente, em relação à qualidade de vida no trabalho e motivação, sendo funcionário do SERPRO? Comente.

A qualidade de vida aqui já foi melhor. Há mais de um ano, foram extintos os alongamentos nas áreas. Na época, uma empresa foi contratada para dar alongamentos nas áreas, mas o contrato foi cancelado devido a não-cumprimento de cláusulas por parte da instituição contratada e não nenhuma outra empresa foi contratada posteriormente.

Quanto à motivação, há casos em que as atividades do trabalho não são compatíveis com o grau de especialização, além do já conhecido problema da baixa remuneração.

04) Você se sente motivado com as oportunidades que o SERPRO oferece para que você desenvolva novas competências e habilidades relativas à sua função? Comente.

Na maioria das vezes, sim. Há uma oferta de cursos técnicos e gerenciais, bem como palestras sobre tecnologia, objetivando aprimoramento do corpo funcional. A empresa também oferece programa para incentivo de estudo de língua estrangeira, essencial para a carreira de tecnologia, além de pós-graduação.

05) Como se sente em relação ao salário e benefícios oferecidos pelo SERPRO? Existe relação com a motivação?

Com certeza, existe relação. Infelizmente, a questão salarial, como já mencionada anteriormente, tem sido um problema ao longo dos últimos 5 anos. O grau de especialização exigido de um funcionário do SERPRO (tanto na sua seleção via concurso público, quanto nas suas atividades dentro da empresa) é alto, porém incompatível com o baixo salário pago.

No mesmo período, a quantidade de funcionários que se desligaram da empresa procurando melhores salários é significativa, o que confirma a relação com a motivação.

06) Você acredita que a liberdade pode ser fator gerador de motivação e conseqüentemente de qualidade de vida no trabalho? Comente.

Sim, embora existam outros fatores mais determinantes e críticos para geração de motivação no trabalho.

07) Você acha que a estrutura física, as instalações, o *layout* da empresa, influenciam na qualidade de vida no trabalho dos funcionários do SERPRO?

Sim.

08) Você concorda que a qualidade de vida no trabalho pode gerar motivação nos funcionários?

Sim, ajuda bastante.

09) Suas atividades exercidas estão de acordo com o seu cargo?

Sim.